

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

APROVA A DIRETRIZ ESTRATÉGICA DE ÉTICA PROFISSIONAL E DE LIDERANÇA MILITAR DO EXÉRCITO BRASILEIRO 2024-2027

1ª Edição
2024

EB20-D-01.096



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

APROVA A DIRETRIZ ESTRATÉGICA DE ÉTICA PROFISSIONAL E DE LIDERANÇA MILITAR DO EXÉRCITO BRASILEIRO 2024-2027

1ª Edição
2024



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PORTARIA – EME/C Ex Nº 1430, DE 28 DE OUTUBRO DE 2024

Aprova a Diretriz Estratégica de Ética Profissional e de Liderança Militar do Exército Brasileiro 2024-2027 (EB20-D-01.096).

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 5º, inciso III, da Estrutura Regimental do Comando do Exército, aprovada pelo Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006 e art. 3º, inciso III, do Regulamento do Estado-Maior do Exército, aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.780, de 21 de junho de 2022, e considerando o que consta nos autos do Processo nº 64535.105215/2024-46, resolve:

Art. 1º Fica aprovada a Diretriz Estratégica de Ética Profissional e de Liderança Militar do Exército Brasileiro 2024-2027 (EB20-D-01.096), que com esta baixa.

Art. 2º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

General de Exército RICHARD FERNANDEZ NUNES
Chefe do Estado-Maior do Exército

FOLHA DE REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

DIRETRIZ ESTRATÉGICA DE ÉTICA PROFISSIONAL E DE LIDERANÇA MILITAR DO EXÉRCITO BRASILEIRO 2024-2027 (EB20-D-01.096)

ÍNDICE DE ASSUNTOS

	Pag
1. FINALIDADES	1
2. REFERÊNCIAS	1
3. CONCEPÇÃO GERAL	2
4. OBJETIVOS	5
5. ESTRATÉGIAS	6
6. ATRIBUIÇÕES	9
7. PRESCRIÇÕES DIVERSAS	12

1. FINALIDADES

a. Definir as estratégias para atingir os objetivos estabelecidos na Política de Ética Profissional e de Liderança Militar do Exército Brasileiro (EB).

b. Elencar as principais atribuições e responsabilidades dos diferentes órgãos para atingimento das orientações contidas na Política de Ética Profissional e de Liderança Militar do Exército Brasileiro (EB).

2. REFERÊNCIAS

a. Portaria nº 70-EME, de 25 de junho de 2007 – Aprova a Diretriz para a Implementação do Programa de Ensino e Estudo da Liderança Militar no Exército Brasileiro.

b. Portaria nº 102-EME, de 24 de agosto de 2011 – Aprova o Manual de Campanha - C 20-10 - Liderança Militar, 2ª Edição, 2011.

c. Portaria nº 182-EME, de 11 de agosto de 2015 – Aprova o Programa de Ética Profissional Militar do Exército Brasileiro (EB20-D-01.023) a ser inserido nos conteúdos programáticos dos cursos de formação de oficiais e praças e dos programas padrão de instrução militar.

d. Portaria nº 255-EME, de 4 de julho de 2016 – Aprova a Diretriz para a Implantação do Projeto "Raízes, Valores e Tradições do Exército Brasileiro" (EB20-D-10.026).

e. Portaria nº 1.392, de 25 de outubro de 2016 – Aprova o Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército – Valores, Deveres e Ética Militares (EB10-VM-12.010), 2ª Edição, 2016.

f. Portaria nº 316-EME, de 30 de novembro de 2018 – Aprova o Plano de Integridade do Exército Brasileiro, 1ª edição, 2018.

g. Portaria EME/C Ex nº 453, de 19 de julho de 2021 – Aprova as Normas para Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no Âmbito do Exército Brasileiro.

h. Diretriz do Comandante do Exército - 2023-2026.

i. Portaria - EME/C Ex nº 959, de 8 de fevereiro de 2023 – Aprova a Política de Pessoal do Exército Brasileiro (EB10-P-01.011).

j. Portaria - EME nº 969, de 9 de fevereiro de 2023 – Aprova a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2023-2027 (EB20-D-01.028).

k. Portaria - EME nº 970, de 9 de fevereiro de 2023 – Aprova a Diretriz Estratégica para a Aplicação da Política de Pessoal do Exército Brasileiro (EB20-D-01.090).

l. Portaria - EME/C Ex nº 1.025, de 4 de maio de 2023 – Aprova a Política de Educação e Cultura do Exército Brasileiro (EB10-P-01.012).

m. Portaria - EME nº 1.050, de 06 de junho de 2023 – Aprova a Diretriz para a Educação e Cultura do Exército - 2023-2027 (EB20-D-01.031).

n. Portaria - EME/C Ex nº 1.066, de 3 de julho de 2023 – Altera a Portaria EME/C Ex nº 453, de 19 de julho de 2021, que aprova as Normas para Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no Âmbito do Exército Brasileiro.

o. Política de Ética Profissional e de Liderança Militar do Exército Brasileiro 2024-2027 (EB20-P-01.002).

p. Portaria C Ex nº 2201, de 12 de março de 2024 – Aprova a Política de Comunicação Estratégica do Exército (EB10-P-01.023).

q. Caderno executivo – A construção do Ethos militar em um mundo em transformação: Desafios e Oportunidades para o Exército Brasileiro - Projeto Interdisciplinar 2024 - CPEAEx - ECEME.

r. Portaria C Ex nº 1.318, de 14 de abril de 2024 – Aprova a Diretriz Estratégica de Inteligência Artificial para o Exército Brasileiro (EB20-D-02.031).

3. CONCEPÇÃO GERAL

a. Preâmbulo

Esta Diretriz está alinhada à Política de Ética Profissional e de Liderança Militar do Exército Brasileiro 2024-2027, com a finalidade de definir as estratégias e responsabilidades necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos.

As primeiras décadas do século XXI têm-se caracterizado por um ambiente informacional precipitado, superficial nas análises, imediatista na busca por resultados e conturbado por sua própria natureza. Esse cenário exige dos profissionais das Forças Armadas uma capacitação técnico-profissional flexível, além de pensamento crítico, sem negligenciar os valores militares fundamentais que sustentam a Instituição.

O ambiente virtual, por sua vez, trouxe novas e complexas abordagens para a compreensão da conjuntura sob a qual o soldado deve decidir e agir. As mídias digitais, as redes sociais e a Inteligência Artificial (IA) exigem o desenvolvimento e a implementação de tecnologias de maneira responsável, garantindo o respeito aos direitos humanos, à privacidade, à justiça e à transparência. À medida que essas tecnologias se tornam cada vez mais presentes em diversos setores, preocupações éticas como viés algorítmico, discriminação e segurança impulsionam as instituições a criar diretrizes e regulamentações. Todas as soluções desenvolvidas pela Força, bem como sua utilização por seus integrantes e as interações decorrentes, devem seguir os princípios éticos do Exército Brasileiro.

O Processo de Transformação do Exército Brasileiro, que tem como um de seus principais objetivos o fortalecimento da dimensão humana, deve se ajustar a esses desafios contemporâneos. Os temas ÉTICA PROFISSIONAL e LIDERANÇA MILITAR são prioritários, pois se apresentam como essenciais para a efetividade e a resiliência da Instituição.

Com base nessa orientação, o integrante do Exército deve conhecer profundamente e incorporar a ética profissional e a liderança militar em sua conduta. Esse processo é facilitado pelo sentimento de pertencimento à Força, que conta com alta credibilidade perante a sociedade e cujo *ethos* militar promove identificação, comunicação e coesão entre seus membros.

No quesito identificação, o integrante do Exército, uniformizado ou não, deve comportar-se de acordo com os valores do soldado brasileiro, plenamente integrado à sociedade e pronto a cumprir sua missão constitucional.

A comunicação é um pilar da ação de comando. Para sua efetividade, ela deve ser oportuna, adequada às novas tecnologias e baseada em valores e princípios éticos e morais que favoreçam o fortalecimento da confiança entre os membros da Instituição. A comunicação estratégica torna-se uma ferramenta imprescindível para garantir que a Força, por meio de sua cadeia de comando, se faça compreender por seus diferentes públicos de interesse.

No aspecto da coesão, é fundamental que o militar contribua para o fortalecimento do espírito de corpo e do sentimento de pertencimento a uma Instituição baseada na hierarquia e na disciplina, sendo um agente da ética em todas as oportunidades, particularmente, no ambiente virtual. A preservação do espírito de corpo das Armas, Quadros e Serviços e das diversas especialidades e organizações militares deve contribuir para a coesão da Força como um todo.

É crucial reafirmar que a ética profissional e a liderança militar refletem os valores coletivos do Exército Brasileiro, construídos ao longo dos anos pelas experiências e exemplos dos antepassados. A internalização da ética profissional orienta o pensamento crítico dos integrantes da Força e proporciona embasamento para a tomada de decisões no dia a dia.

A liderança militar, em todos os níveis, essencialmente pautada pela integridade de caráter, pelo exemplo e pela competência, é primordial para a consolidação dos valores que sustentam a ética profissional na caserna, principalmente, em um contexto de mudanças sociais e comportamentais.

Portanto, o fortalecimento da liderança militar, juntamente com a internalização da ética, deve ser uma prioridade nas iniciativas estratégicas delineadas. O exercício desses princípios fortalece a confiança e a credibilidade do Exército perante a sociedade brasileira.

A liderança militar está intimamente ligada ao desenvolvimento da ética profissional. De nada adianta a existência de líderes militares possuidores de várias expertises se faltarem valores fundamentais muito bem consolidados em suas personalidades.

A ambição, em sua forma desmedida, dirigida por um comportamento egoísta e vaidoso, por um forte desejo de poder e riqueza, pode conduzir a atitudes antiéticas, prejudiciais ao profissional militar, à Instituição e às outras pessoas. Por outro lado, o desejo de progressão na carreira, alinhado aos valores da caserna, deve ser compreendido como manifestação legítima que direciona o militar em seu itinerário formativo, expressando a fé na missão, o amor à profissão e a busca constante pelo autoaperfeiçoamento.

Diante desse cenário, o Estado-Maior do Exército (EME) decidiu promover um estudo sobre ética profissional e liderança militar, com o intuito de identificar desafios e oportunidades recentes. As

organizações militares de ensino, pertencentes ao Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEx), são essenciais à internalização e ao desenvolvimento dos valores militares. Aos comandantes, em todos os níveis, cabe a manutenção e o aprimoramento desses valores, promovendo uma integração de esforços para alcançar os objetivos estabelecidos na Política de Ética Profissional e Liderança Militar.

Por fim, as estratégias delineadas a seguir foram desenvolvidas a partir de um estudo multissetorial, envolvendo diagnósticos de riscos, oportunidades e desafios. Contudo, antes de apresentá-las, esta Diretriz oferece uma visão geral sobre cada um dos temas abordados.

b. Condicionantes referentes à área da Ética Profissional

No ambiente organizacional, a ética profissional é compreendida como um conjunto de valores que sustentam práticas honestas, transparentes e justas, representando atitudes desejáveis e esperadas de seus integrantes. Cada profissão possui código de ética específico e todas compartilham o objetivo comum de promover o respeito e a integridade.

No contexto militar, o Estatuto dos Militares estabelece que o sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem a cada membro das Forças Armadas uma conduta moral e profissional irrepreensível, orientando a observância de valores e preceitos éticos fundamentais.

A ética profissional, em todos os postos e graduações, permanece como um pilar essencial para o cumprimento das diversas missões, tanto internas quanto externas à Força. Os militares devem manter um comportamento exemplar, respeitando as leis e as normas que regem tanto o Exército Brasileiro quanto a administração pública, seja nas dimensões física, humana e informacional.

Dada a sua importância, a ética profissional deve fundamentar todo o itinerário formativo do militar, suas atitudes na caserna e no convívio na sociedade. Os valores e princípios éticos precisam ser vividos e incorporados à identidade militar do indivíduo.

Os integrantes do Exército Brasileiro, seu bem mais valioso, fundamentados na hierarquia e na disciplina, devem cultivar, diariamente, a coesão de uma Força que goza de alta credibilidade junto à população brasileira. Essa coesão é um ativo fundamental para reduzir ameaças e maximizar oportunidades, contribuindo para a preservação e o fortalecimento da imagem do Exército.

c. Condicionantes referentes à Liderança Militar

A liderança militar ocupa uma posição de destaque na cultura institucional. O Manual de Campanha C 20-10 - Liderança Militar - define a temática como o "processo de influência interpessoal do líder sobre seus liderados, baseado na interação entre indivíduos, de modo a alcançar os objetivos da organização militar em uma dada situação".

O exercício da liderança militar, em todos os níveis, exige principalmente exemplo e integridade de caráter. Na liderança direta, esses aspectos são mais facilmente reconhecidos, pois a comunicação é menos sujeita a distorções e a força do exemplo se torna evidente. No entanto, na liderança indireta, onde o ambiente é mais complexo e o distanciamento físico é maior, surgem desafios adicionais.

O mundo moderno, caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, impõe novos desafios aos militares do Exército Brasileiro. O ambiente digital, com sua velocidade e superficialidade, possui a capacidade de potencializar as limitações da liderança, dificultando a influência e o direcionamento de esforços para alcançar os objetivos institucionais. Para enfrentar essas

adversidades, será cada vez mais necessário ao líder desenvolver suas competências ao longo de toda a sua carreira. O líder militar deve conhecer profundamente o contexto em que atua, cercando-se de assessores zelosos que não sejam meros repetidores de opiniões alheias, amplamente disseminadas nas redes sociais.

O Exército Brasileiro continuará contando com líderes capazes de comandar, pelo exemplo, desde os escalões mais elevados até as pequenas frações. No nível estratégico, marcado por maior incerteza e complexidade, possuir conhecimento e uma consciência situacional precisa são fundamentais para se distinguir o essencial do supérfluo, o significativo do irrelevante e o verdadeiro do falso, sobretudo porque o tempo para interpretação é cada vez mais escasso. Mesmo assim, o líder estratégico deve manter a serenidade, controlando as expectativas e os anseios daqueles que lidera, como alicerce para decisões ponderadas.

Apesar dos avanços tecnológicos no campo de batalha, o fator decisivo no combate continuará sendo a ação humana. Portanto, o desenvolvimento das capacidades de chefia e liderança permanece essencial. Homens e mulheres continuarão a ser os principais indutores para alcançar os objetivos do Exército Brasileiro.

Diante de um cenário mundial frágil, ansioso e caótico, é vital que os líderes militares desenvolvam resiliência, flexibilidade e inteligência emocional para atuar em ambientes imprevisíveis. Essas capacidades e habilidades, cada vez mais importantes dentro e fora do ambiente militar, permitem ao líder superar ambientes adversos que muitas vezes podem drenar energia e desviar o foco.

Em resumo, a liderança é um multiplicador essencial do poder de combate, crucial para superar os desafios da Era do Conhecimento.

4. OBJETIVOS

a. Fortalecer nos integrantes do Exército Brasileiro, em todos os escalões, o entendimento e a aplicação da Ética Profissional e da Liderança Militar.

b. Preparar os integrantes do Exército Brasileiro para as complexas e dinâmicas situações que se apresentarão doravante em um mundo eivado de ações precipitadas, de abordagem superficial, de visão imediatista e contextualizadas em ambiente informacional conturbado.

c. Manter nos integrantes do Exército Brasileiro sólida competência técnico-profissional, sustentada por conduta ética e moral irrepreensível, escudo contra desvios comportamentais que ofendam os valores da Instituição ou que indiquem a ambição e a vaidade pessoais adiante dos interesses da Força.

d. Fortalecer o respeito e a confiança mútua entre os integrantes do Exército Brasileiro, pilares mestres para a coesão da Instituição, com uma comunicação disciplinada, leal e transparente entre superiores, pares e subordinados.

e. Ampliar as competências individuais e coletivas dos militares do Exército Brasileiro, dotando-os de ferramentas anímicas para liderar com efetividade em um mundo que se descortina volátil, incerto, complexo e ambíguo.

f. Manter o sistema de avaliação e de valorização do mérito constantemente atualizado, em consonância com a Política de Ética Profissional e de Liderança Militar.

g. Organizar acervo documental que dê suporte às iniciativas educacionais destinadas ao desenvolvimento da ética profissional e da liderança militar.

h. Desenvolver o pensamento crítico do militar, com base nos preceitos da Ética Profissional, para adequar-se ao ambiente virtual, visando a dotar o integrante do Exército Brasileiro de maior e melhor capacidade para avaliar, filtrar e lidar com as questões morais que se apresentarão em seu dia a dia, diante do incontrolável fluxo de estímulos que ele recebe.

i. Orientar a conduta dos militares em ambientes internacionais, interagências, multidisciplinares e no seio da sociedade, com base nos valores institucionais, de modo a reforçar a respeitabilidade do Exército Brasileiro.

5. ESTRATÉGIAS

a. Para atingir o objetivo de fortalecer nos integrantes do Exército Brasileiro, em todos os escalões, o entendimento e a aplicação da Ética Profissional e da Liderança Militar.

1) Implementar atividades que permitam desenvolver os valores militares, a ética profissional e a liderança militar.

2) Ampliar as ações para divulgar e cultuar os valores militares, a ética profissional e a liderança militar no âmbito do Exército Brasileiro, promovendo estudos, seminários, simpósios e workshops, de forma que seus conceitos e ensinamentos atinjam todos os seus integrantes.

3) Desenvolver competências ligadas à ética profissional e à liderança militar nos Comandantes em todos os níveis.

4) Destacar no âmbito da Força a importância da disciplina consciente no sentido de se obter iniciativas que fortaleçam os preceitos da ética profissional.

b. Para atingir o objetivo de preparar os integrantes do Exército Brasileiro para as complexas e dinâmicas situações que se apresentarão doravante em um mundo eivado de ações precipitadas, de abordagem superficial, de visão imediatista e contextualizadas em ambiente informacional conturbado.

1) Aperfeiçoar as temáticas ética profissional e liderança militar nos itinerários formativos de todas as linhas de carreira, considerando suas abordagens teórica e prática.

2) Intensificar, no preparo da tropa, atividades que operacionalizem conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais voltados ao desenvolvimento da ética profissional e da liderança militar.

3) Ampliar a realização de treinamentos e simulações que reflitam o contexto das operações de convergência, com destaque para o exercício da liderança militar e da conduta ética em todos os níveis.

4) Esclarecer ao público interno a importância da preservação da imagem da Instituição frente às informações falsas, confusas, descontextualizadas e superficiais.

5) Aperfeiçoar o arcabouço normativo de modo a orientar de forma mais eficaz a aderência aos princípios éticos no mundo físico e no virtual.

6) Ampliar esforços no sentido de expandir na Força conhecimentos relacionados à ética no mundo digital.

c. Para atingir o objetivo de manter nos integrantes do Exército Brasileiro sólida competência técnico-profissional, sustentada por conduta ética e moral irrepreensível, escudo contra desvios comportamentais que ofendam os valores da Instituição ou que indiquem a ambição e a vaidade pessoais adiante dos interesses da Força.

1) Incrementar ações que promovam o desenvolvimento dos valores e dos princípios da ética profissional, responsáveis por nortear a correção de atitudes na formação, no aperfeiçoamento e nos altos estudos militares dos integrantes do Exército Brasileiro.

2) Manter o nível de excelência das escolas de formação, aperfeiçoamento e altos estudos para formar quadros que serão multiplicadores da retidão de atitudes, dos valores militares e da conduta ética nas organizações militares.

3) Promover eventos que abordem as consequências administrativas, civis e/ou criminais no caso de infração às normas relacionadas à ética profissional.

4) Manter a capacitação dos militares em assuntos relacionados às boas práticas no desempenho de funções relacionadas aos agentes da administração nas organizações militares.

d. Para atingir o objetivo de fortalecer o respeito e a confiança mútua entre os integrantes do Exército Brasileiro, pilares mestres para a coesão da Instituição, com uma comunicação disciplinada, leal e transparente entre superiores, pares e subordinados.

1) Estimular o estudo contínuo dos assuntos relacionados à liderança militar, de forma a atualizar os docentes e os discentes das escolas de formação, aperfeiçoamento e altos estudos militares.

2) Promover o desenvolvimento da liderança militar por meio de *workshops*, simpósios e seminários sobre o assunto.

3) Desenvolver atividades voltadas ao aperfeiçoamento da capacidade de comunicação interpessoal.

4) Promover o desenvolvimento da liderança militar na caserna.

5) Aprimorar e valorizar os canais de comunicação da Força, assegurando um fluxo de informações confiável e oportuno entre os diferentes escalões, mitigando as consequências negativas da disseminação de notícias falsas, que podem comprometer a coesão interna.

6) Estimular o contato pessoal dos comandantes, em todos os níveis, diretamente com a tropa, fator primordial para o fortalecimento da liderança militar.

e. Para atingir o objetivo de ampliar as competências individuais e coletivas dos militares do Exército Brasileiro, dotando-os de ferramentas anímicas para liderar com efetividade em um mundo que se descortina volátil, incerto, complexo e ambíguo.

1) Propor aperfeiçoamentos dos programas de instrução e adestramento, favorecendo o desenvolvimento transversal da liderança militar em todas as oportunidades possíveis.

2) Realizar estudos de caso, calcados em pensamento crítico e lógico, que propiciem oportunidades de análise dos aspectos da liderança militar e da ética profissional.

3) Promover projetos de leitura que abarquem temas relacionados à liderança militar e à ética profissional.

f. Para atingir o objetivo de manter o sistema de avaliação e de valorização do mérito constantemente atualizado, em consonância com a Política de Ética Profissional e de Liderança Militar.

1) Manter os componentes da profissão militar do Sistema de Gestão do Desempenho atualizados de modo a garantir o atingimento dos objetivos da Política de Ética Profissional e de Liderança Militar.

2) Estudar ações futuras para valorizar a prática da ética profissional e da liderança militar na carreira dos militares.

g. Para atingir o objetivo de organizar acervo documental que dê suporte às iniciativas educacionais destinadas ao desenvolvimento da ética profissional e da liderança militar.

1) Integrar o acervo documental e digital das áreas da ética profissional e da liderança militar.

2) Confeccionar e atualizar documentos sobre ética profissional e liderança militar que propiciem ampla difusão sobre os temas.

h. Para atingir o objetivo de desenvolver o pensamento crítico do militar, com base nos preceitos da Ética Profissional, para adequar-se ao ambiente virtual, visando a dotar o integrante do Exército Brasileiro de maior e melhor capacidade para avaliar, filtrar e lidar com as questões morais que se apresentarão em seu dia a dia, diante do incontrolável fluxo de estímulos que ele recebe.

1) Intensificar ações com o intuito de orientar, continuamente, os integrantes da Instituição sobre a ética no mundo digital para o correto uso das redes e mídias sociais, com base nas normas e deveres dos militares.

2) Difundir de forma mais ampla e adequada ao público interno as ferramentas para análise sumária de dados, em particular quanto à fidedignidade da fonte e à veracidade do dado.

3) Inserir nos currículos escolares e nas atividades da caserna temas que ressaltem o conhecimento sobre a ética no mundo digital, incluindo a prevenção de ameaças cibernéticas.

4) Promover a difusão do conhecimento sobre a legislação brasileira que trata de crimes no ambiente virtual.

i. Para atingir o objetivo de orientar a conduta dos militares em ambientes internacionais, interagências, multidisciplinares e no seio da sociedade, com base nos valores institucionais, de modo a reforçar a respeitabilidade do Exército Brasileiro.

1) Intensificar o ensino das relações institucionais aos militares do Exército Brasileiro.

2) Fortalecer a necessidade de uma conduta exemplar dos integrantes do Exército em ambientes internacionais, interagências, multidisciplinares e no seio da sociedade, nos quais o militar deve compreender o ambiente que envolve as possibilidades e as limitações dos atores presentes, inserindo-se de acordo com os valores da Instituição.

3) Incrementar ações proativas de comunicação estratégica para que o militar proteja e fortaleça a imagem do Exército Brasileiro em ambientes internacionais, interagências, multidisciplinares e no seio da sociedade.

4) Intensificar o ensino e a prática de normas de conduta na preparação dos militares para as missões de paz, destacando particularmente os valores e os preceitos éticos da Instituição.

6. ATRIBUIÇÕES

a. Estado-Maior do Exército (EME)

1) Propor ao Comandante do Exército atos normativos decorrentes.

2) Coordenar as atividades para a operacionalização da presente Diretriz.

3) Orientar o desenvolvimento dos projetos decorrentes desta Diretriz.

b. Departamento-Geral do Pessoal (DGP)

- Manter o Sistema de Gestão do Desempenho em consonância com os temas tratados nesta Diretriz.

c. Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx)

1) Consolidar a concepção do Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEx) como indutor do fortalecimento da ética profissional e da liderança militar.

2) Manter atualizados os perfis profissiográficos dos concluintes dos cursos realizados na sua esfera de competência às orientações desta Diretriz.

3) Inserir nas revisões curriculares sistemáticas as concepções contidas na presente Diretriz.

4) Reforçar a importância dos projetos de liderança militar nas Escolas de Formação, para todas as Linhas de Ensino (Bélica, Saúde e Complementar), bem como nos cursos de Aperfeiçoamento, Altos Estudos e Política e Estratégia.

5) Implementar ações nos estabelecimentos de ensino, centros de instrução e organizações militares com encargos de ensino que reforcem os cultos aos valores militares, tradições e raízes do Exército Brasileiro, promovendo constantes atividades no âmbito dos seus docentes e discentes.

6) Fortalecer o estudo da História Militar, em particular, no que diz respeito à liderança militar praticada pelas nossas tropas e chefes militares do passado, com esteio no pensamento crítico e na busca por lições aprendidas.

7) Estimular a realização de estudos de casos atuais, que propiciem oportunidades de análise dos aspectos da liderança militar e da ética profissional.

8) Realizar pesquisas e estudos sobre assuntos relacionados à ética profissional e à liderança militar.

9) Promover, no âmbito do Sistema de Educação e Cultura do Exército, workshops, projetos de leitura, simpósios e seminários, entre outros eventos, sobre ética profissional e liderança militar para docentes e discentes.

10) Desenvolver o tema “Ética no mundo digital” no Sistema de Educação e Cultura do Exército com o intuito de internalizar valores e preceitos éticos e morais.

11) Empreender iniciativas voltadas à valorização da prática desportiva, visando ao desenvolvimento de valores e o fortalecimento do espírito de corpo e da coesão.

12) Aperfeiçoar a educação voltada à comunicação interpessoal do futuro líder militar durante todo o itinerário formativo.

13) Explorar as relações institucionais no século XXI e a missão dos militares perante a sociedade brasileira nas escolas de formação, de aperfeiçoamento e de altos estudos.

14) Difundir a utilização ética das ferramentas que contêm Inteligência Artificial nos estabelecimentos de ensino para que os discentes sejam propagadores do assunto em suas futuras organizações militares.

15) Gerenciar a integração dos documentos e pesquisas referentes às temáticas abordadas nesta diretriz por meio do EB Conhecer.

16) Intensificar o ensino de normas de conduta na preparação dos militares e tropas para atuar em ambientes internacionais, interagências, multidisciplinares e no seio da sociedade.

d. Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT)

1) Manter atualizados os perfis profissiográficos dos concluintes dos cursos realizados na sua esfera de competência às orientações desta Diretriz.

2) Inserir nas revisões curriculares sistemáticas as concepções contidas na presente Diretriz.

3) Promover, dentro da linha de ensino científico-tecnológica, projetos voltados para o aperfeiçoamento dos processos de desenvolvimento de valores e de liderança militar nos discentes de seus estabelecimentos de ensino subordinados, em consonância com as concepções estabelecidas na presente Diretriz.

4) Reforçar as rotinas voltadas ao fortalecimento da ética profissional e ao desenvolvimento da capacidade de liderança militar.

5) Fortalecer o estudo da História Militar, em particular, no que diz respeito à liderança militar praticada pelas nossas tropas e chefes militares do passado, com esteio no pensamento crítico e na busca por lições aprendidas.

6) Estimular a realização de estudos de casos atuais, que propiciem oportunidades de análise dos aspectos da liderança militar e da ética profissional.

7) Direcionar, fomentar, colaborar e incentivar as atividades de pesquisa, desenvolvimento, inovação e produção militar de tecnologias de IA, com especial atenção aos aspectos éticos a ela relacionados, incluindo a constante busca pela redução de vieses discriminatórios, o respeito à privacidade de dados e a transparência dos processos e algoritmos de IA.

8) Gerenciar sistemas complexos como a IA, norteando a aquisição e o emprego destes sistemas em conformidade com os princípios éticos e os valores morais da Instituição.

9) Desenvolver o tema "Ética no mundo digital" em suas organizações militares com o intuito de internalizar valores e princípios éticos e morais.

10) Promover workshops, projetos de leitura, simpósios e seminários, entre outros eventos, sobre ética profissional e liderança militar para docentes e discentes.

e. Comando de Operações Terrestres (COTER)

1) Sistematizar projetos e ações de fortalecimento da ética profissional e da liderança militar voltadas para o combate.

2) Fortalecer a concepção do Sistema Operacional Militar Terrestre (SISOMT) como indutor do fortalecimento da ética profissional e da liderança militar.

3) Destacar no Plano de Instrução Militar atividades que contribuam para o desenvolvimento da ética profissional e da liderança militar.

4) Coordenar com o DECEx e o DCT, por meio de lições aprendidas, a gestão do conhecimento sobre os temas abordados nesta Diretriz.

5) Providenciar a revisão de documentos doutrinários sobre a ética profissional e a liderança militar.

f. Comandos Militares de Área (Cmdo Mil A)

1) Conduzir ações para reforçar a importância da História Militar nas organizações militares subordinadas, visando o culto das Raízes, Valores e Tradições do Exército Brasileiro.

2) Estimular a realização de estudos de casos atuais, que propiciem oportunidades de análise dos aspectos da liderança militar e da ética profissional.

3) Promover palestras doutrinárias e motivacionais no âmbito dos oficiais e sargentos de suas organizações militares sobre as concepções contidas nesta Diretriz.

4) Difundir no âmbito de suas organizações militares o conhecimento sobre a legislação brasileira que trata dos crimes no ambiente virtual.

5) Estudar o tema "Ética no mundo digital" em suas organizações militares com o intuito de desenvolver valores e princípios éticos e morais.

g. Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx)

1) Incrementar as medidas para comunicar ao público interno, particularmente realizando campanhas de conscientização para fortalecer uma cultura organizacional ética, destacando condutas exemplares.

2) Conscientizar o público interno sobre as características do ambiente informacional precipitado, superficial, imediatista e conturbado, de forma a permitir à nossa força de trabalho enfrentar a desinformação.

3) Implementar ações proativas de comunicação estratégica, considerando a ética profissional e a liderança militar como pilares para o fortalecimento da imagem da Instituição.

7. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

a. Todos os Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército, os Órgãos de Direção Setorial e o Órgão de Direção Operacional estão autorizados a implantar e desenvolver projetos e ações que atendam às concepções contidas nesta Diretriz.

b. Estão autorizadas as ligações, caso necessárias, referentes ao desencadeamento de projetos e ações decorrentes da presente Diretriz.

c. A implementação das ações propostas neste documento deverá ser monitorada e avaliada na esfera de responsabilidade de cada órgão.

d. As concepções contidas na presente Diretriz deverão ser constantemente avaliadas pelo EME durante o processo de Planejamento Estratégico do Exército (PEEx), a fim de atender ao dinamismo requerido para o atingimento dos objetivos elencados.

e. Deverão ser promovidos eventos que abordem as consequências administrativas, civis e/ou criminais no caso de infração às normas relacionadas à ética profissional no âmbito da administração pública, no intuito de divulgar o assunto a todos os militares.

f. As ações previstas no Plano de Integridade do Exército Brasileiro precisam ser intensificadas, em especial quanto aos riscos ligados à conduta profissional inadequada e ao uso indevido ou manipulação de dados/informações.

g. Deverão ser reforçadas as interações diretas dos comandantes e dos adjuntos de comando de todos os escalões com seus subordinados, incluindo os veteranos, sendo abordados aspectos éticos das situações cotidianas e promovido o diálogo franco e a orientação oportuna sobre questões emergentes.

h. Os valores e princípios éticos e morais devem constituir a base da liderança militar, cujo exercício requer o estabelecimento de comunicação transparente e leal entre os integrantes da Instituição, promovendo o fortalecimento da coesão com vistas ao cumprimento da missão constitucional do Exército Brasileiro.